

(Ф 03.02 – 96)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет
Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій



Система менеджменту якості

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС
навчальної дисципліни
«Управління комунікаціями»

галузі знань: 02 «Культура і мистецтво»
спеціальності: 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»
ОПП: «Документознавство та інформаційна діяльність»

СМЯ НАУ НМК 12. 01.09–50–2023

КИЇВ



Система менеджменту якості.
Навчально-методичний комплекс
навчальної дисципліни
«Управління комунікаціями»

Шифр
документа

СМЯ НАУ
НМК 12.01.09–50–2023

Стор. 2 з 38

Навчально-методичний комплекс розробила:

доцент кафедри історії
та документознавства


Янна ЧЕПУРЕНКО

Навчально-методичний комплекс обговорено та схвалено на засіданні
кафедри історії та документознавства, протокол № 8 від «28» серпня 2023 р.

Завідувач кафедри


Ірина ТЮРМЕНКО

Навчально-методичний комплекс обговорено та схвалено на засіданні
НМРР Факультету лінгвістики та соціальних комунікацій, протокол № 7
від «6» вересня 2023 р.

Голова НМРР


Анжеліка КОКАРЄВА

Рівень документа – 3б

Плановий термін між ревізіями – 1 рік

Контрольний примірник



ЗМІСТ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

Дисципліна «Управління комунікаціями»
галузь знань 02 «Культура і мистецтво»
спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»
освітньо-професійна «Документознавство та інформаційна діяльність»
програма

№	Складова комплексу	Позначення електронного файлу ¹⁾	Наявність	
			друкований вигляд ²⁾	електронний вигляд ³⁾
1	Робоча програма	01_ УК_РП	х	х
2	Силабус навчальної дисципліни	02_ УК_СЛ	х	х
3	Конспект лекцій «Управління комунікаціями»	03_ УК_КЛ	х	х
4	Перелік питань для підготовки до модульної контрольної та диференційованого заліку з дисципліни	04_ УК_КЛ	х	х
5	Затверджені білети модульного контролю	05_ УК_МКР	х	х

¹⁾ XXX – скорочена назва дисципліни (перші літери кожного слова з назви дисципліни)

²⁾ Вказується дата затвердження до друку та номер справи у Номенклатурі справ кафедри

³⁾ Вказується дата розміщення у інституційному депозитарії АБО дата та місце розміщення на кафедрі

⁴⁾ У вигляді переліку теоретичних питань та типових завдань для розв'язку, з яких формуватимуться білети для проведення модульної контрольної роботи



Система менеджменту якості.
Навчально-методичний комплекс
навчальної дисципліни
«Управління комунікаціями»

Шифр
документа

СМЯ НАУ
НМК 12.01.09–50–2023

Стор. 2 з 38

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ІСТОРІЇ ТА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Управління комунікаціями»

за спеціальністю

029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Укладач:

кандидат історичних наук,
доцент Янна ЧЕПУРЕНКО

Конспект лекцій розглянутий та схвалений
на засіданні кафедри історії та
документознавства

Протокол № 8 від «31» вересня 2023 р.

Завідувач кафедри Ірина ТЮРМЕНКО



Лекція 1

Тема: Комунікації та об'єкт управління

План

1. Сутність комунікації як об'єкту управління. Управлінські властивості комунікації.
2. Комунікації в інфраструктурі установи, організації. Комунікативні ресурси.
3. Сутність процесу «технології управління комунікаціями в організаційній системі».
4. Особливості управління комунікаціями в інформаційних, бібліотечних та архівних установах.

Рекомендована література

1. Васильченко М. І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: Смірнов А. Л. [вид.], 2019. 208 с.
2. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник . Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. – 224 с.3.2.3. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник. Кам'янецьПодільський, 2020. – 112 с.
3. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14958/1/DPGN2019_P077-090.pdf
4. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2019.190 с.

Конспект лекції

Ефективні комунікації на практиці є необхідною умовою успішного досягнення мети, що стоїть перед організацією. Водночас саме комунікації є одним із найбільш дискусійних питань у галузі управління, стосовно якого чіткості та ясності в розумінні поки що не досягнуто. Аналіз економічної літератури та поглядів фахівців у галузі управління комунікаціями дозволив уточнити значення комунікацій та функції, які вони виконують в організації.

Сучасні дослідження у сфері організаційної комунікації дозволяють виділити наступні підходи до визначення поняття «організаційна комунікація»:

1) управлінський (комунікація як функція управління, як передача розпоряджень та пояснення вчинених процедур та операцій);

2) системний (комунікація як система взаємодіючих елементів, що забезпечують функціонування організації);

3) культурологічний (комунікація як засіб вираження організаційної культури);

3) гуманістичний (комунікація як чинник розвитку людського потенціалу).

Комунікації в організаційній системі розглядаються як явище та як процес. Як явище комунікації відбивають встановлені норми (правила, інструкції, становища), і навіть принципи і закономірності відносин для людей у створенні. Як процес комунікація представляє особливу форму взаємодії персоналу щодо обміну інформацією всередині організації та за її межами, спрямовану на досягнення цілей організації, а також на розвиток персоналу. Пропонують розглядати дві функції комунікації: розвиток організації та розвиток персоналу. Розвиток організації через комунікації може здійснюватись на наступних рівнях: внутрішньоорганізаційний; регіональний; національний; міжнародний. Розвиток персоналу в даному контексті передбачає вплив комунікації на розвиток професійних та особистісних якостей та самореалізацію кожного співробітника організації. Ця функція реалізується на внутрішньоособистісному та міжособистісному рівнях.



Організаційна комунікація крім названих вище ролей є інструментом управлінського впливу, оскільки це спосіб формування як діяльності, а й корпоративної культури, цінностей і стратегій. У процесі комунікації на різних організаційних рівнях відбувається формування комунікативного потенціалу як окремих працівників, так і організації загалом. Маючи високу значущість, комунікації вимагають розробки інструментарію управління.

Під управлінням організаційними комунікаціями розуміється сукупність безперервних цілеспрямованих управлінських впливів на внутрішні та зовнішні процеси інформаційного обміну та неінформаційних взаємодій, що забезпечують задоволення комунікаційних потреб та реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства.

Управління організаційними комунікаціями здійснюється на наступних принципах: орієнтація на стратегічні цілі організації; спадкоємність управлінських методів та прийомів на всіх рівнях розвитку організації та персоналу; співвіднесеність розвитку внутрішніх та зовнішніх комунікацій; визначення зон управлінського впливу; безперервний характер та зворотний зв'язок.

Управління комунікацією виявляється у цілеспрямованому впливі її функції. Поряд із класичними функціями комунікації – контроль, мотивація, емоційний вираз, передача інформації виділяють специфічні функції, які обумовлені використанням нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційною активністю економічних систем. Серед специфічних функцій: інтегруюча, контактостановлююча, ритуальна, освітня, функція самопрезентації. Пропонується виділити дві групи функцій, доповнивши традиційний перелік відповідно до двох зазначених вище основних функцій комунікації – розвиток організації та розвиток персоналу.

Група функцій «Розвиток організації»: інформаційна, що включає інформування про результати діяльності та плани організації, інформаційне забезпечення життєдіяльності організації; адміністративна, яка передбачає управління та керівництво діяльністю персоналу та структурних підрозділів; інтегративна, що сприяє, з одного боку, об'єднанню співробітників та формуванню єдиної комунікативної культури та, з іншого боку, включенню організації до більш загальних структур та зв'язків; регулююча, яка передбачає впорядкування та налагодження нормальної діяльності організації та спрямовує її розвиток; координаційна, пов'язана з узгодженням та доцільним співвідношенням між організаційними діями; оцінна, що забезпечує зворотний зв'язок та дозволяє визначити ефективність виконання співробітниками організації своїх посадових обов'язків та реалізації організаційних цілей; мотиваційно-стимулююча, що формує мотиваційну основу комунікаційного середовища, що змушує діяти у потрібному напрямку, що активізує персонал; освітня, яка полягає у придбанні та передачі знань, навчанні, професійному розвитку; ідентифікаційна, пов'язана як із власною організаційною ідентичністю, так і з формуванням у співробітників почуття корпоративної ідентичності; представницька, яка передбачає відображення інтересів організації, що демонструє її авторитетність та впливовість у діловому світі; соціалізаційна, що забезпечує створення умов для входження нової людини в організм, засвоєння ним норм, цінностей, зразків поведінки та оволодіння новою для себе роллю; емоційна, що спрямовує колективні емоції в потрібне русло, що створює атмосферу дружелюбності та протидіє негативним настроям.

Група функцій «Розвиток персоналу»:

- інтерактивна, яка передбачає можливість спілкуватися з колегами, вільно висловлюючи свою думку; самореалізаційна, яка виявляється у прагненні людини реалізувати її потенціал в організації, відобразивши свої позитивні сторони; самопрезентаційна, що



включає вербальну та невербальну демонстрацію співробітником організації власної особистості у системі внутрішніх та зовнішніх комунікацій; адаптаційна, що передбачає пристосування потреб та цінностей співробітника до вимог, що пред'являються до нього організацією, через освоєння їм комунікативної культури; авторитарна, пов'язана з використанням комунікації як засіб впливу на співробітників організації, а також з цілями реалізації влади; конверсійна, яка полягає у здатності співробітника змінювати думку, ставлення, установки у процесі комунікативного впливу; релаксаційна, що дозволяє зняти психологічну та емоційну напруженість.

Управління організаційними комунікаціями сприяє створенню сприятливих комунікаційних умов для підвищення ефективності діяльності організації. На малюнку показано механізм управління комунікаціями, що є сукупністю організаційних та економічних форм, структур, методів та інструментів управління, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення та здійснювати необхідні впливи на всіх етапах управління комунікаціями.

З метою забезпечення своєчасного якісного інформування членів організації, а також досягнення певного рівня взаєморозуміння та співпраці з різними соціальними групами та організаціями слід починати з виявлення інформаційних та комунікаційних потреб та проблем. Першим етапом є збір інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Інформація про цілі, завдання, структуру, технології, персонал і керівництво свідчить про стан внутрішнього середовища організації. Аналіз довкілля організації дає уявлення про економічну, політичну, соціально-культурну ситуацію, про стан взаємозв'язку з ключовими контактними аудиторіями. Крім того, інформаційні та комунікаційні потреби організації залежать від: характеристик довкілля організації (її динамічності, складності, невизначеності, взаємопов'язаності);

завдань, розв'язуваних організацією (наприклад, якщо ставиться завдання випустити якісно новий товар, захопити нові ринки збуту, здійснити модернізацію виробництва, диверсифікацію діяльності, потреба у комунікаціях різко зростає);

основних характеристик організації – масштабів, структури, сфери діяльності, характеру виробленої продукції (послуг), ступеня диверсифікації, позиції у галузі тощо.

Розроблена на основі проведеної оцінки комунікаційна стратегія має забезпечувати інформаційні та комунікаційні потреби організації на трьох рівнях: 1) стратегічні потреби (реалізуються через комунікаційну політику); 2) оперативні потреби (реалізуються через комунікаційні технології); 3) тактичні потреби (реалізуються через комунікаційну діяльність).

Представлені потреби тісно пов'язані між собою і взаємодоповнюють. При цьому завдання досягнення стратегічних цілей можна вирішити за умови залежності потреб від намічених стратегічних цілей організації.

Комунікаційні стилі: ізоляція (мінімізація комунікаційних процесів, максимальна закритість, відсутність зворотного зв'язку); відкриття (має місце за високого ступеня відкритості та низького ступеня адекватності зворотного зв'язку); взаємодія (при досить високій відкритості велика увага приділяється впливу на партнера, оцінці його дій; стиль є найкращим); захист (передбачає відсутність власної ініціативи; процес комунікації відбувається в результаті реакції у відповідь на спонукальні стимули); компроміс (відкритість проявляється лише в тому випадку і тією мірою, якою це роблять партнери).

Наступним етапом у процесі управління комунікаціями є розробка стратегії розвитку організаційних комунікацій, яка повинна включати: створення міжфункціональної команди з фахівців у різних сферах для розробки стратегічних альтернатив та подальшого вибору стратегії; а також створення групи для керування комунікаціями, на основі якої у



перспективі буде створено відділ комунікацій, який виконує функцію модератора. Організаційний механізм реалізації комунікаційної стратегії включає вибір форми управління, розподіл зон відповідальності та розробку критеріїв оцінки діяльності з управління комунікаціями. Необхідно відзначити найбільш значущі фактори, що впливають на вибір організаційної форми управління комунікаціями: розмір організації та чисельність персоналу; тип структури; тип стратегії; функціональний стан організаційних комунікацій; розподіл функцій між підрозділами; фінансові можливості; загальний кадровий потенціал; позиція вищого керівництва; рівень зовнішньої невизначеності та ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Доцільно виділити два рівні управління комунікаціями в організації: стратегічний; оперативний.

Стратегічний рівень передбачає формування комунікаційної стратегії організації, яку у найзагальнішому вигляді можна сформулювати як широкомасштабну та довгострокову програму досягнення цілей фірми шляхом використання всіх комунікаційних ресурсів та організації комунікативного простору. Основою такої програми є система загальних установок, критеріїв, орієнтирів, прийнятих організацією для дій та прийняття рішень у сфері комунікацій, які забезпечують досягнення її цілей.

На стратегічному рівні здійснюється управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями. Зміст управління внутрішніми комунікаціями організації спрямовано на вирішення завдання формування такого типу комунікативної культури, що дозволяє найбільш ефективно та адекватно реалізувати конкурентні переваги, які транслиуються у зовнішнє середовище за допомогою зовнішніх комунікацій.

Ефективність механізму управління комунікаціями визначається комплексним ефектом (економічним, соціальним, інноваційним, управлінським, координаційним) від реалізації заходів у рамках ухваленної комунікаційної стратегії. Ефективне управління організаційними комунікаціями характеризується високим рівнем економічної та соціальної ефективності комунікаційних заходів та орієнтованістю на реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства на основі створення сприятливих комунікаційних умов. Оцінку ефективності комунікацій пропонується проводити за семи укрупненими блоками: 1) структура комунікаційного простору (ступінь цілісності комунікаційної системи, розподіл та швидкість проходження інформації за ієрархічними рівнями, можливість контролю комунікаційних потоків); 2) комунікаційний синергізм (взаємозв'язок комунікаційних процесів, узгодженість рішень, наявність комунікаційного клімату, скоординованість внутрішньої та зовнішньої комунікаційної стратегії); 3) якість комунікацій (повнота і достовірність інформації, що передається, якість письмових комунікацій, ефективність комунікаційних заходів); 4) комунікаційні потреби (ступінь задоволення інформаційних та комунікативних потреб, ступінь інформованості співробітників про стан організації в цілому та стан справ на місцях, достатність інформації для реалізації відповідних функцій); 5) комунікаційне забезпечення (забезпеченість технічними засобами комунікації, рівень витрат на технічні засоби комунікації, рівень володіння технічними засобами комунікації, відповідність використовуваних комунікаційних каналів специфіці та цілям комунікацій); 6) комунікативна культура (наявність комунікативних стандартів та комунікативного регламенту, рівень комунікативної компетентності співробітників, наставництво, наявність традицій, задоволеність комунікаціями, демонстрована комунікативна поведінка); 7) зворотний зв'язок (ступінь відкритості керівництва до питань та пропозицій підлеглих, ступінь зацікавленості та залученості персоналу до процесу управління,



можливість висловлювати пропозиції щодо розвитку організації на різних рівнях управління, рівень зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем).

Лекція 2

Тема: Технології управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями

План

1. Зміст, природа, принципи та функції внутрішньоорганізаційних комунікацій. Внутрішньоорганізаційні комунікації як система цілеспрямованої інформаційної взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління з метою забезпечення ефективного функціонування організаційної системи.
2. Регламентация внутрішньоорганізаційних комунікацій.
3. Комунікативна мережа та комунікативна траєкторія в системі внутрішніх комунікацій.
4. Формування внутрішньоорганізаційної комунікативної моделі.

Рекомендована література

1. Васильченко М. І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: Смірнов А. Л. [вид.], 2019. 208 с.
2. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник . Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. – 224 с.3.2.3. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник. Кам'янецьПодільський, 2020. – 112 с.
3. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14958/1/DPGN2019_P077-090.pdf
4. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 190 с.

Конспект лекції

Відкрита, чітка і прозора комунікація суттєво допомагає співробітникам краще зрозуміти місію організації і діяти у відповідності до її цінностей. До того ж вона відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей.

Внутрішня комунікація — це ключ до створення позитивного досвіду співробітників впродовж усього робочого циклу співробітників та стимулювання залученості працівників. За наявності ефективної внутрішньої комунікації співробітники вміють активно вживати заходів і брати участь у досягненні цілей організації. Вона впливає на ефективність роботи організацій багатьма різними способами.

Внутрішня комунікація представляє собою сукупність процесів та інструментів для налагодження ефективних інформаційних потоків і співпраці між членами організації. Вона передбачає комунікацію між вищим керівництвом, керівництвом, департаментами, регіонами та усіма працівниками. Процес внутрішньої комунікації складається з трьох ключових елементів: *інформування*: забезпечення перехресного обміну інформацією в організації за допомогою формальних та неформальних мереж, ефективних каналів, інструментів та стилів комунікації; *залученість*: залучення працівників за допомогою інформаційного контенту незалежно від того, де вони знаходяться. Заохочення співробітників до створення інформаційного контенту (наприклад, дописи в блозі або створення коротких відео, у яких вони діляться порадами та передовим досвідом зі своєю командою), формування інтелектуального лідерства за допомогою створення контенту; *отримання зворотного зв'язку*: внутрішня комунікація повинна бути двосторонньою. Команді з внутрішньої комунікації необхідно знайти способи реальної реалізації рішення щодо збору та оцінки зворотного зв'язку від працівників і забезпечити подальший розвиток внутрішньої комунікації на основі отриманого зворотного зв'язку.



Усі інформаційні потоки в організації мають чотири основні напрямки: вниз, вгору, по горизонталі та неформально (неофіційна інформація/чутки). У сучасних та визнаних організаціях комунікація відбувається в усіх напрямках, але основні з них — вниз і вгору. Важливо регулярно контролювати інформаційний потік в організації та стежити, щоб потік не затримувався в будь-якому напрямку. Усі напрямки інформаційного потоку мають традиційні форми, слабкі та сильні сторони.

Комунікація зверху вниз — офіційний метод комунікації, офіційна щоденна (або в рамках спеціальних заходів) інформація, яку керівництво надає усім працівникам. Завдяки низхідній комунікації надається інформація, пов'язана з ключовими організаційними змінами, новими цілями або стратегіями, забезпечується зворотний зв'язок щодо результативності на рівні організації, представляється офіційна політика.

Комунікація знизу вгору — інформація передається від працівників нижчого рівня до працівників вищого рівня/керівників. Висхідна комунікація відбувається тоді, коли працівники звітують перед керівником або коли керівники команд звітують перед керівником відділу (звіти про хід виконання завдань, пропозиції стосовно проектів). Важливо створити в організації культуру відкритості та довіри, яка сприяє природному потоку висхідної комунікації — керівники можуть отримувати ідеї, відгуки та ініціативи від працівників, навіть не запитуючи про це.

Горизонтальна комунікація — комунікація між персоналом та підрозділами на одному рівні в організації. Мета більшої частини горизонтальної комунікацій полягає у запиті підтримки або координації діяльності. Люди на одному рівні в організації можуть спільно працювати над проблемами або питаннями неформально та залежно від потреби. Комунікація двох співробітників, які підпорядковуються одному керівнику, також є прикладом горизонтальної комунікації. Якщо комунікація відбувається між двома департаментами, керівник відправника повинен бути залученим до процесу (бути проінформованим).

Неформальна комунікація — це неформальна комунікація між працівниками організації у робочий час та поза ним. Неформальна комунікація починається з прибуття на роботу, привітання з колегами та обміну враженнями про вихідні, кави або обіду з колегами по роботі, святкування їх днів народження на роботі або відвідування навчальних заходів. Намагаючись керувати ризиками цього комунікаційного потоку (щоб не зробити його джерелом пліток та образ), важливо забезпечити досить сильну роль керівника у неформальних ситуаціях. Керівники повинні бути активними та ініціативними, брати участь у зустрічах команд та святкуваннях.

Внутрішня комунікація впливає на кожну функцію управління. Керівники різних ланок використовують систему внутрішньої комунікації управління кадрами та процесами з метою планування, організації, спрямування і контролю дій і зусиль персоналу, його мотивації і заохочення. Керівник задає «тон» для всієї організації та створює модель поведінки. *Внутрішня комунікація — це інструмент забезпечення помітності керівництва, брендингу роботодавця, формування організаційної культури, повідомлення спільного бачення та місії, узгодження організаційних цілей.*

Внутрішня комунікація є ключовим інструментом для покращення досвіду працівників протягом його життєвого циклу. Коли працівники чітко розуміють значення своєї роботи, вони відчувають, що їх цінують, та отримують додаткову мотивацію, щоб докладати додаткових зусиль. Сприйняття працівниками організації впливає на їх моральний дух, мотивацію та задоволеність. Важливо, щоб працівники чітко розуміли, як їх роль впливає на результати роботи організації. Якщо працівники упускають важливу інформацію, у них може виникнути почуття розчарування, що може вплинути на їхню



мотивацію та продуктивність. Добре поінформовані та залучені працівники ймовірно стануть представниками бренду роботодавця. Побудова міцної внутрішньої комунікації є обов'язковою умовою для покращення досвіду працівників.

Для забезпечення успішної та ефективної внутрішньої комунікації в організації обов'язково необхідно визначити, хто в організації відповідає за процес внутрішньої комунікації. Найкращим рішенням буде створення підрозділу з внутрішньої комунікації. Основним завданням підрозділу з внутрішньої комунікації є забезпечення стратегічного напрямку та керівництва щодо розробки стратегії внутрішньої комунікації, передача стратегічних повідомлень та надання всьому персоналу регулярної, змістовної та узгодженої інформації про діяльність усієї організації. Менеджер з внутрішньої комунікації — це очі, вуха та голос організації. У випадках, коли організація не може створити окремий підрозділ, який займатиметься внутрішньою комунікацією, необхідно забезпечити, щоб відділ зовнішньої комунікації (зв'язків з громадськістю) був залучений до внутрішньої комунікації та відігравав одну з головних ролей у цьому процесі. Навички та знання, якими володіють працівники підрозділів з комунікації, необхідні для процесів внутрішньої комунікації, особливо в таких сферах діяльності, як: Роль підрозділу комунікації створення повідомлень/оголошень та своєчасне інформування цільової аудиторії вибір правильних засобів та каналів комунікації поєднання цілей зовнішньої та внутрішньої комунікації надання підтримки щодо візуальних рішень, брендингу та іміджу організації підтримка комунікації у кризових ситуаціях проведення опитувань та досліджень контроль результатів діяльності тощо.

Процес формування плану внутрішньої комунікації складається з двох основних частин — підготовчої частини та частини планування. Підготовча частина є дуже важливою і складається з кількох основних етапів: здійснення аналізу процесів внутрішньої комунікації та встановлення цілей; визначення цільових аудиторій; створення ключових повідомлень, пов'язаних із цілями.

Коли всі стратегічні моменти будуть з'ясовані, приходить час сформувавши план комунікації: вибрати інструменти та канали; встановити графік та обов'язки; погодити показники та необхідні ресурси.

Внутрішньоорганізаційні комунікації повинні володіти рядом характеристик: бути ясними і точними, інформативними, "прозорими" (зрозумілими, правдивими, заснованими на фактах), сприяти встановленню довірливих відносин у колективі, бути легкими для розуміння.

При розробці в організації нормативної документації (статут, положення, посадові інструкції, план антикризового управління, план стратегічного розвитку і т.д.) необхідно приділити пильну увагу побудові внутрішньокорпоративної системи цінностей, мотивації і заохочення працівників. Розроблюваний комплект документів компанії повинен включати "писані й неписані" закони, традиції, ритуали та інші правила трудових відносин і взаємодій, виходячи з людських, а не з ділових міркувань. У працівників є внутрішні потреби, які слід враховувати з метою мотивації продуктивної і ефективної праці: їх потрібно чесно інформувати про все, що відбувається в організації; потрібно давати їм можливість висловитися з приводу себе і своєї роботи; потрібно, щоб з ними поводитися справедливо і однаково, ввічливо і з повагою; для них важливо відчуття причетності з усім колективом; важливо, щоб їх цінували; для них потрібно працювати в атмосфері, вільній від конкуренції з рівними собі; їм необхідні стабільність в житті і можливість особистісного та професійного зростання.



Внутрішньокорпоративні комунікативні зв'язки, спрямовані на позитивний імідж компанії, як спосіб фінансової та тимчасової економії. Вища дискредитація успішності і процвітання організації здійснюється внаслідок поганого управління і відсутності розвиваючої динаміки бізнесу. Всі благі наміри керівництва організації в плані налагодження продуктивних комунікативних зв'язків, продекларовані в найкращим чином складених документах і не підтверджені реальними кроками, швидко гинуть при наявності неефективності, втратах, конфліктах і всього того, що супроводжує погано керованої організації.

Внутрішньоорганізаційні комунікації повинні відповідати ряду вимог. Вони повинні бути чіткими і зрозумілими для персоналу. Ці зв'язки мають бути прозорими, а отримані повідомлення – ґрунтуватися на достовірних фактах. Також вони повинні бути спрямовані до кращих потреб та інтересів людей і допомагати боротися з атмосферою недовіри в колективі. Для забезпечення ефективності організацій в сьогодишніх складних умовах керівництво змушене приділяти цим питанням значну увагу. Потрібно врахувати, що сучасні працівники не схильні сліпо підкорятися наказам керівництва. Професіонали, для яких дуже значимі особисті потреби, сьогодні володіють великою незалежністю: не замислюючись, вони звільняються з організації. Якщо їх щось не влаштовує, вони часто виїжджають за кордон. Цьому сприяють сучасні умови євроінтеграції України. Люди хочуть бути упевнені в тому, що працедавці піклуються про них і рахуються з їхньою думкою.

Пропонується приділяти велику увагу емоційної складової трудового взаємодії, а не тільки обмежуватися схемою: місія - стратегія - цілі - тактика - оцінка ефективності. Звичайно, люди будуть слідувати місії організації, буденно і безініціативно виконуючи наказ начальства, але якщо керівник має талант натхненника (вождя, трибуна, ватажка або просто шановного лідера-професіонала), то можна очікувати від підлеглих зовсім іншого результату. Крім того, для будь-якої людини важливо знати, ЩО саме стоїть за вибраною стратегією, які її передумови. Йому важливо ідентифікувати її зі своєю роллю у виробничому процесі.

Ступінь згоди виражається через дії, які їй потрібно відстежувати, оцінюючи ефективність втілюється в життя стратегії.

Для підтримки загальної ефективності слід дотримуватися правила: здійснювати комунікативні зв'язки в комплексному форматі, принаймні, кількома шляхами: особиста бесіда, меморандум, електронна пошта, відео, кабельне телебачення, листи і т.п.; активно захищати свою програму перед керівництвом.

Успішні організації - ті, які не тільки декларують, але і застосовують на практиці методи public relations, використовуючи практичні навички людей, які вміють втілювати їх у життя заради організаційного зростання.

Лекція 3

Тема: Технології управління системою зовнішніх комунікацій

План

1. Зміст, природа, принципи та функції зовнішніх комунікацій в організації.
2. Система зовнішніх комунікацій в організації.
3. Технології, механізми та інструменти управління зовнішніми комунікаціями в організаційній системі.
4. Технології, механізми та інструменти управління інформаційною взаємодією.

Рекомендована література

1. Васильченко М. І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: Смірнов А. Л. [вид.], 2019. 208 с.



2. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник . Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. – 224 с.3.2.3. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник. Кам'янецьПодільський, 2020. – 112 с.
3. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14958/1/DPGN2019_P077-090.pdf
4. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2019.190 с.

Конспект лекцій

Зовнішнє спілкування включає будь-яке спілкування між організацією та її зацікавленими сторонами за межами компанії наприклад, клієнти, постачальники, посередники, інвестори або суспільство в цілому.

Система зовнішніх організаційних комунікацій служить засобом включення організації в зовнішнє (навколишнє) середовище. Вона забезпечує повсякденні контакти організації з зовнішніми сегментами ринку і громадськості, надзвичайно динамічними і не перебувають у сфері безпосереднього її впливу. Дана комунікативна мережа повинна безперервно відслідковуватися, так як: зміни зовнішнього середовища впливають і визначають ступінь успіху (невдачі) в досягненні ефективного результату (мети); вони ж обумовлюють адекватний механізм адаптації: зміни в плані маркетингу, які організація здійснює, щоб пристосуватися до навколишнього середовища; без належних діагностики та аналізу внешнеорганізаційні мережі комунікацій відбувається втрата орієнтації і адаптації організації, відповідно, і переваг в конкурентній боротьбі.

Зовнішнє середовище для організації представляє складну сукупність суб'єктів, систем і їх взаємин, як між собою, так і з організацією. Структура суб'єктів, що взаємодіють з організацією має наступний вигляд. Зв'язки і відносини організації, встановлені з: партнерами; споживачами; конкурентами; операторами ринкової інфраструктури; інвесторами, аналітиками (фінансові зв'язки). З цього боку треба враховувати наступні моменти. До класу партнерів відносяться всі організації, що складаються із суб'єктом бізнес-відносин в стійких контрактних зв'язках з приводу будь-яких процедур або етапів ведення бізнесу. Це постачальники сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів або послуг, необхідних для випуску своєї продукції. Партнерами є також організації-суміжники, які працюють в рамках єдиного технологічного циклу або сполучених з ним процесів – субпідрядники. До клієнтів організації відносяться споживачі готової продукції або послуг, які отримують їх безпосередньо з організації – суб'єкта бізнес-відносин. Заходи взаємодії зі споживачами дозволяють виробникам звертатися безпосередньо до 53 покупців, минаючи продавців і торгових посередників. У розглянутому напрямку використовуються такі комунікаційні засоби та інструменти, які дозволяють виробнику отримати негайний відгук про товар або послугу, активно мотивувати споживача, швидко реагувати на споживчу поведінку. Непростими і в комунікаційно-психологічному сенсі, і в організаційному сенсі, є відносини з конкурентами. В їх масиві можна виділити агресивних конкурентів, конфлікт з якими максимальний, а змагання за ринкову нішу – жорстке, і дружніми, які змагаються та працюють в умовах незадоволеного попиту. Оператори ринкової інфраструктури відрізняються від партнерів і споживачів в основному невпорядкованістю, стихійністю зв'язків. Взаємодія з інвесторами та фінансові зв'язки орієнтовані на фінансове співтовариство, інвесторів, державні фінансові органи, які регулюють діяльність акціонерних товариств. Комунікації у фінансовій сфері забезпечуються широким спектром інформації про фінансову діяльність, проведенні тієї чи



іншої фінансової угоди, зміні курсу акцій та інше. У складі аудиторії, на яку спрямована дана активність відділів корпоративних комунікацій – фінансові аналітики та аналітики ринку цінних паперів, ті, хто формує думку і дає компетентний аналіз фінансової ситуації. До числа цільової аудиторії в даному випадку відносяться також: персонал і адміністрація агентств, що працюють з цінними паперами, фінансові посередники, оглядачі з фінансів та інвестицій, інвестиційні банки, комерційні банки, департаменти депозитів цінних паперів, співробітники консалтингових фірм, що займаються аналізом ринку цінних паперів, радники з капіталовкладень, страхові компанії та пенсійні фонди, інвестиційні фонди, фінансові статистичні організації. Важливими напрямками роботи, здійснюваної в рамках фінансових зв'язків і характерною для комунікаційних служб підприємств і організацій, є видання щорічних фінансових звітів і спільна з керівництвом підготовка і проведення акціонерних зборів. Зовнішня система комунікацій представлена також взаємодією організації з органами влади, а саме: органами законодавчої влади; органами виконавчої влади; 54 органами муніципальної влади; господарськими державними організаціями; регулюючими і контролюючими державними органами; правоохоронними органами; організаціями соціального розвитку; міжнародними організаціями. Завданням комунікативної взаємодії з органами влади є забезпечення спільної роботи з державними структурами, суспільством, дією в структурі загальної економічної системи. Безліч зв'язків і відносин бізнесу з владою та державними структурами представляє тісне переплетення різноманітних контактів, інших форм взаємодії, що утворюються в ході розвитку організації. Вони представляють собою як обов'язкові та довгострокові відносини (з регулюючими та контролюючими організаціями, державними партнерами), так і необов'язкові зв'язки, що виникають з конкретного приводу. Частина з них регламентується нормами і правилами, частина – традиціями, що склалися, частина – ініціюється бізнесом, частина – державними контрагентами. Важливим, але і делікатним напрямком взаємодії з органами влади є лобювання, під яким розуміється вплив зацікавлених груп або організацій на прийняття рішень владними структурами, як правило, законодавчими органами.

Бізнес-системи, які включають в себе: ринкову інфраструктуру; національні ділові традиції; державну політику у ключових питаннях економіки, фінансів і бізнесу; державну ресурсну політику; нормативно-правове середовище бізнесу; міжнародну та національну систему контролю та моніторингу.

Бізнес-системи ділового середовища вносять до неї регулюючий і впорядкований початок: на основі їх норм і правил формується структура ділового середовища і будується вся система її внутрішніх відносин. Прийняті і діючі нормативні документи формують те, що прийнято називати ринковою інфраструктурою бізнесу. Другим специфічним різновидом бізнес-систем ділового середовища є комплекс ділової культури – традиції, історичний досвід, ділова активність і етика, суспільні цінності та установки щодо ведення бізнесу, властиві даному народу в цілому, нації або етнічної групи населення держави або окремому державному, історичному або адміністративно-територіальному утворенню.

Комунальні та екологічні зв'язки встановлені з інформаційними системами; засобами масової інформації; впливовими журналістами та аналітиками. Комунальні зв'язки – це зв'язки, орієнтовані на місці розташування підприємства (організації) і націлені на формування добросусідських відносин. Розвиток комунальних зв'язків визначається не тільки економічними інтересами підприємства або організації, а й соціальним життям суспільства. Так, наприклад, соціальна роль підприємства активно проявляється в місці розташування його виробничих структур. Комунікаційна політика, орієнтована на прилеглі до підприємства території, обумовлена і кадровими інтересами. У населених пунктах,



розташованих поблизу підприємства, проживають, як правило, його співробітники і члени їх сімей. Таким чином, активність підприємства є також фактором взаємодії з персоналом. Важливість добросусідських відносин визначається, в тому числі, прагненням до запобігання територіальних конфліктів, можливих конфліктів через кризові та аварійні ситуації. Для підприємств, що виробляють товари широкого попиту, населення прилеглих територій є також зацікавленим і особливо мотивованим шаром споживачів. Екологічні зв'язки звернені до вирішення питань екологічного балансу та подання підприємства в дискусіях про дії в області охорони навколишнього середовища.

Важлива роль зовнішніх комунікацій в установах, організаціях та підприємствах бібліотечної та архівної сфери, яка забезпечує конкурентоздатність таких організаційних систем, дозволяє ефективно формувати інформаційні ресурси.

Лекція 4

Тема: Технології управління інформаційними онлайн-комунікаціями в організації

План

1. Онлайн-комунікації: природа, сутність, зміст, форми і види.
2. Мережеві комунікації як сучасний засіб формування інформаційної взаємодії.
3. Особливості цифрового інформаційно-комунікативного середовища.
4. Особливості управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями в організаційних системах.

Рекомендована література

1. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2019.190 с.
2. Васильченко М. І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: Смірнов А. Л. [вид.], 2019. 208 с.
3. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник . Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. – 224 с.3.2.3. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник. Кам'янецьПодільський, 2020. – 112 с.
4. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14958/1/DPGN2019_P077-090.pdf
5. Побережна М.П. Електронні канали комунікації: функції, переваги, недоліки. Наукові праці НУХТ.2012. №44.С.174-180

Конспект лекції

Для процесу комунікації важлив е значення набуває питання про засоби і способи передання інформації, бо від цього також залежить у успіх або невдача комунікації. М. Мак-Люзн більшу увагу звертає саме на канал передачі повідомлення. Суть сформульованого їм ще в 60-х рр. ХХ ст. вираження «the medium is the message» зводиться до того, що в комунікативному середовищі нового, «електронного суспільства» важливою стає не сама інформація (message), а засіб її передачі (medium). Процеси комунікації здійснюються і в комп'ютерному середовищі з використанням комп'ютерних каналів зв'язку і телекомунікацій, що дозволяє говорити про становлення комп'ютерно-опосередкованої комунікації, або електронну комунікацію. В науковій літературі виділяють наступні види комунікації: усну — комунікація в ході нарад і співбесід, письмова (документна) —



комунікація за допомогою друкованих видань, електронну — комунікація за допомогою комп'ютерних мереж. На сьогоднішній день не існує єдиного визначення терміну «електронна комерція» також немає повного переліку каналів передачі інформації, як і входять до електронної комерції. Зазвичай до каналів електронної комунікації відносять мережу інтернет із всіма її можливостями, але цього недостатньо. Тому основним завданням є надання визначення терміну «електронна комерція» та надання переліку каналів, як і використовуються на сучасному підприємстві. Найкраще визначати електронну комунікацію як процес передачі інформації в усному або письмовому вигляді, який здійснюється за допомогою комп'ютерних мереж, телекомунікації, мережі інтернет та засобів мультимедіа.

Під засобами передачі інформації розуміємо: комп'ютер, комп'ютерну мережу, телефон, телебачення та інш.

Способами передачі інформації, або каналами комунікації доцільно визначати наступне: інформаційну систему, Web-сайт, канали передачі внутрішньокорпоративної інформації; канали дистанційного зв'язку.

Інформаційна система. Згідно з визначенням, поданим у Державному Стандарті України інформаційна система — це система, як а організує накопичення і маніпулювання інформацією щодо проблемної сфери. Інформаційна система покликана своєчасно подавати органам управління необхідну і достатню інформацію для прийняття рішень, якість яких забезпечує високоефективну діяльність об'єкта управління та його підрозділів. У кожній з інформаційних систем організується і ведеться робота в таких напрямках : виявлення інформаційних потреб; добір джерел інформації; збір інформації; введення інформації з зовнішніх або внутрішніх джерел; опрацювання інформації, оцінка її повноти і значущості і та подання її в зручному вигляді; виведення інформації для надання її споживачам або передачі в іншу систему; організація використання інформації для оцінки тенденцій, розробки прогнозів, оцінки альтернатив рішень і дій, вироблення стратегії; організація зворотнього зв'язку з інформації, переопрацьованої людьми даної організації, корекція вхідної інформації.

Використання інформаційних систем для управління організацією підвищує її конкурентоспроможність за рахунок швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури і дає змогу: підвищити ефективність управління організацією через забезпечення керівників та спеціалістів максимально повною, оперативною і достовірною інформацією на основі єдиного банку даних; покращити якість діловодства за допомогою оптимізації і стандартизації документообігу, автоматизації найбільш трудомістких його процедур; знизити витрати на ведення управлінської діяльності за рахунок автоматичного процесу обробки інформації, регламентації і спрощення доступу працівників організації до необхідної інформації, а також змінити характер праці цих працівників (вивільнити їх для творчої роботи); аналізувати менеджерам різних рівнів діяльність своїх підрозділів і оперативно подавати звіти для керівництва; підвищити рівень безпеки і цілісності даних на всіх етапах обробки.

Web-сайт компанії. Сайт (англ. website, от web — павутина і site — «місце») це одна або декілька веб-сторінок, котрі доступні в мережі Інтернет через протоколи HTTP/HTTPS. Сторінки сайту сполучені однією адресою та в основному однією темою, єдиним оформленням.

Сайт підприємства виконує наступні функції:

інформаційну: надання інформації про компанію є однією з найважливіш їх функцій сайту; на сайті надається загальна інформація про організацію, опис її діяльності, перелік основних клієнтів та їх відгуки, інформація про місцезнаходження та контакти; наявність



корпоративного сайту значно спрощує роботу з клієнтами, сайт є своєрідним аналогом цілодобового віртуального офісу.

рекламу: інтернет-реклама є найдешевшою та однією з найбільш ефективних видів реклами; популярність інтернету з часом лише зростає й інформацію про компанію може побачити велика кількість людей.

комерційну: Через сайт може здійснюватись продаж товарів для покупців.

здійснювати підтримку корпоративного іміджу: на візитці кожної серйозної фірми крім адреси та телефону завжди присутня адреса сайту, де можна ознайомитися з діяльністю організації.

Наявність сайту дозволяє підприємству:

Надавати своєчасну і достовірну інформацію про діяльність організації. Офіційний сайт є одним з небагатьох авторитетних джерел інформації з будь-яких питань, пов'язаних з діяльністю організації.

Створити певний імідж (безпосередньо залежить від правильного комерційного дизайну сайту). Сайт повинен бути продуманим по всім питанням і представляти організацію тільки з хороших сторін.

Сприяти зростанню популярності і компанії серед користувачів Інтернет.

Отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, що користуються послугами організації. Сайт — реальний спосіб отримати відгуки про роботу організації.

Реалізувати дистанційну демонстрацію інформаційних продуктів та послуг.

Канали передачі внутрішньокорпоративної інформації:

інтранет — внутрішньокорпоративна мережа, що використовує стандарти, технології і програмне забезпечення Інтернету. Комп'ютерна мережа, що використовує технології інтернету, але в той же час є приватною корпоративною мережею. Мережа підтримує сервіси Інтернет, наприклад, такі, як електронна пошта, веб-сайти, FTP-сервери і т.д., але в межах корпорації. Інтранет-мережа, підключається до зовнішніх мереж, у тому числі і до інтернету, як правило, через засоби захисту від несанкціонованого доступу. Інтранет може бути ізольований від зовнішніх користувачів або функціонувати як автономна мережа, що не має доступу ззовні. Але майже ніде електронні комунікації не є єдиним засобом передачі інформації, оскільки дуже висока вірогідність, що важлива інформація просто загубиться в купі електронних листів. У більшості випадків електронні комунікації супроводжуються оперативними нарадами і інструктажем.

внутрішньокорпоративна розсилка по електронній пошті, найпоширеніший спосіб оповіщення співробітників про будь-які новини або майбутні події у більшості компаній. Такій практиці сприяє наявність практично на кожному комп'ютері програм Outlook або The bat. Основною перевагою такого роду спілкування є те, що багатокористувальницьке повідомлення дозволяє доставити необхідну інформацію кожному із співробітників компанії, не відволікаючи їх від робочого процесу. При цьому зберігається інтерактивне спілкування між відправником та одержувачем інформації.

електронна сторінка для співробітників компанії на зовнішньому корпоративному сайті. Більш розширеним різновидом внутрішніх електронних комунікацій є створення спеціалізованого розділу на зовнішньому сайті компанії. У такому випадку туди можна помістити фотографії співробітників та їх контактну інформацію з можливістю інтерактивного спілкування. Також там можна залишати інформацію та оповіщення для співробітників компанії. Застосування такого методу в поєднанні з електронною розсилкою, безумовно, дозволить підвищити рівень комунікацій усередині компанії. 4)

внутрішньокорпоративний веб-сайт — це інтерактивний ресурс, але на відміну від зовнішнього сайту, тут користувацькою аудиторією є тільки співробітники компанії.



Зовнішні користувачі не мають до нього доступу. Головна перевага внутрішнього сайту — можливість розміщення великих масивів інформації. Сюди можна помістити дошку оголошень, форум, створити опитування співробітників. За допомогою такого ресурсу при правильному його використанні можна ефективно керувати настроями і мотивацією всього колективу.

внутрішній портал компанії. У великих компаніях іноді буває недостатньо одного внутрішнього сайту, тому для внутрішніх комунікацій використовується внутрішній портал компанії. До його складу входять сайти відділів і департаментів, документація системи менеджменту якості, оголошення, новини, форуми та інше. Великою перевагою внутрішнього порталу є те, що співробітники безпосередньо залучені в процес спілкування. На форумах ведеться жваве спілкування з різних тематик, кожен із співробітників може вносити свої пропозиції і побажання, впливати на роботу компанії. За допомогою опитувань отримується зворотний зв'язок і збираються ідеї для розвитку компанії. Таким чином, керівництво отримує чудовий інструмент для адміністрування документації та управління процесами системи менеджменту якості, для управління і настроями всередині компанії. Перевага такого порталу в тому, що з його допомогою можна надавати цікаву інформацію для всього персоналу компанії. При правильній подачі інформації даний ресурс дозволяє згуртувати колектив, зробити його дружною командою. Але в маленьких компаніях внутрішній портал абсолютно не потрібен — тут краще використовувати інші методи комунікації, наприклад, так і як збори та безпосереднє спілкування.

канали дистанційного зв'язку. Передумовою для оптимізації руху матеріального потоку є оперативний обмін інформацією між керівниками, підлеглими, постачальниками, споживачами і т.д. Усі канали зв'язку можна поділити залежно від виду зв'язку на інструменти радіоелектронного зв'язку: електронна пошта, звукова пошта; інструменти електронного конференційного зв'язку (конференція даних; звукова конференція; відеоконференція; форуми обговорень; системи дружньої бесіди; електронні системи зустрічей). Електронна пошта є швидким і зручним способом повідомлення і формування стратегічних відносин партнерів. *Конференція даних і звукова конференція* часто згадуються разом, тому що вони часто спільно використовуються в робочих ситуаціях. *Конференц-зв'язок даних* — це метод, при якому пакет програмного забезпечення колективної роботи підключає два або більше персональні комп'ютери до Інтернету чи інтранету так, що працівники можуть спільно використовувати, розмічати і переглядати малюнки, документи, інший матеріал, який відображений на екранах. Проведення відеоконференцій — інструмент співпраці підприємства, який дозволяє в реальний час проводити відео/аудіоконференції серед персональних комп'ютерів із мережною структурою або телеконференції.

Революційними для формування електронного комунікаційного середовища стали створення глобальної мережі інтернет, електронної пошти, інформаційних систем, а також різних сервісів: дискусійних груп, списків розсилки, телеконференцій, електронних форумів. Усе це створює можливість і здійснення комунікації на основі мережових технологій кожним, без обмеження в часі і просторі. Дуже важливим для підприємства є використання електронної комунікації. Чим більше каналів комунікації використовує підприємство в своїй діяльності, тим більше у нього можливі й підтримувати свою конкурентоспроможність на високому рівні.



Лекція 5

Тема: Управління стратегічними комунікаціями

План

1. Природа, сутність і зміст понять «стратегія», «тактика», «стратегічні комунікації», «комунікативна стратегія».
2. Форми стратегічних комунікацій.
3. Основні елементи, функції комунікаційного процесу.
4. Система стратегічних комунікацій: передумови формування, рівні, порядок розроблення.

Рекомендована література

1. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 190 с.
2. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : посібник. Київ, 2019. 72 с. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>
3. Основи стратегічних комунікацій: Конспект лекцій /укладач: О.Л. Годорова. «Одеська політехніка». 2022. 112 с.
4. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія / [В. Азарова та ін. ; за заг. ред. Л. Компанцевої]. Київ : НА СБУ, 2021. 500 с. https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_93159068.pdf
5. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.

Конспект лекцій

Комунікаційна стратегія підприємства — це комплексна взаємодія організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою створення сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності на ринку.

Формування комунікаційної стратегії підприємства є двостороннім процесом: з одного боку, передбачається дія на цільові і інші аудиторії, а з іншою, — отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснювану фірмою дію. Обидві ці складові однаково важливі; їх єдність дає основу говорити про комунікаційну стратегію підприємства як про систему.

Комунікаційну стратегію можна розглядати як частину комунікативної поведінки або комунікативної взаємодії, в якій серія різних вербальних і невербальних засобів використовується для досягнення певної комунікативної мети.

Основним завданням комунікаційної стратегії є забезпечення інформаційної підтримки стратегії розвитку, бренду, бізнесу компанії. Комунікаційна стратегія базується на корпоративній і маркетинговій стратегії, і є набором найбільш ефективних інструментів впливу на цільову аудиторію і певну програму використання цих інструментів.

Процес розробки стратегії комунікацій проходить наступні етапи: визначення цільової аудиторії; встановлення цілей комунікації; вибір каналів комунікацій; підготовка звернень; планування засобів реклами; визначення бюджету стимулювання; аналіз ефективності комунікацій.

Розробка комунікаційної стратегії припускає комплекс заходів, спрямованих на вибір і ефективно використання каналів комунікацій, в т.ч. визначення комунікаційних завдань;-аналіз динаміки споживання продукту, його основних ринкових характеристик; аналіз комунікаційної активності конкурентів з метою визначення необхідних об'ємів грошових вкладень; аналіз комунікаційних переваг цільових груп для визначення найбільш



ефективних комунікацій для цих цільових груп; вибір каналів комунікацій, розробка медіаміксу (визначення співвідношення різних видів комунікацій у рамках стратегії) і розрахунок прогнозних медіа-показників; визначення і аргументація об'єму комунікаційного бюджету; створення загального таймінга комунікаційних заходів.

Виділяють три складові комунікаційної стратегії : ринкова стратегія; креативна стратегія; медійна стратегія.

Ринкова стратегія — основа, на якій будуватися будь-яка комунікація, вона базується на ретельному аналізі ринку (знання про потенційних споживачів, конкурентів, продукт). Ці знання є основними для розробки концепцій позиціонування, диференціації і комунікації бренду.

Креативна стратегія — стратегічне формування образу бренду, ґрунтоване на моделі сприйняття бренду цільовою аудиторією, а також розробка елементів бренду. Креативна стратегія містить ключову креативну ідею, яка буде для цільової аудиторії приваблива і близька, яка стане основою комунікації споживача з брендом.

Медійна стратегія — вибір носіїв для рекламно-інформаційних повідомлень, за допомогою яких безпосередньо здійснюватиметься комунікація з цільовою аудиторією. Медійна стратегія представляє собою стратегію використання медіа і а також бюджет комунікації. Вибір рекламних носіїв здійснюється по кожному медіа (канали, станції, видання та ін.), а також визначається роль кожного носія в загальній комунікаційній стратегії.

Ефективна організація комунікаційної діяльності на підприємствах дає можливість формувати раціональні стратегічні програми, гнучко підходити та реагувати на кон'юнктуру ринку, компетентно орієнтуватися у складних умовах ринкової конкуренції.

Лекція 6

Тема: Управління комунікаціями в умовах криз, змін та з урахуванням ризиків

План

1. Криза, кризова ситуація, типологізація кризових ситуацій, кризові комунікації.
2. Управління комунікаціями в період впровадження організаційних змін.
3. Технологія адаптації комунікативних планів та стратегій відповідно до кризових ситуацій.

Рекомендована література

1. Васильченко М. І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: Смірнов А. Л. [вид.], 2019. 208 с.
2. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник . Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. – 224 с.3.2.3. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник. Кам'янецьПодільський, 2020. – 112 с.
3. Бельська Т.В., Дегтяр О.А., Волик С.В. Лідерство і комунікації в публічному управлінні. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 51 с.
4. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 1(59). С. 63–71.
5. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : посібник. Київ, 2019. 72 с. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>



6. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : посібник. Київ, 2020. 109 с.
URL: <https://www.prostir.ua/?library=komunikatsiya-i-kryza-yak-hromadam-protystoyatyvyklykam-i-uspishno-diyaty-v-period-kryzy-posibnyk>

Конспект лекції

У сучасних умовах ставиться на порядок денний завдання розвитку та вдосконалення механізмів та інструментів антикризового управління. *Один з ефективних інструментів антикризового управління – управління комунікаціями під час кризи.* У ході спільної діяльності люди обмінюються різними уявленнями, ідеями, поглядами, пропозиціями, знаннями, установками, тобто йде безперервний процес обміну інформацією, що ми називаємо комунікаціями. Саме на основі такого обміну керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, та доводить прийняті рішення до працівників організації.

Оскільки ефективністю комунікацій визначається якість управлінських рішень, швидкість їх прийняття та умови їх імплементації, важко переоцінити їх значення в управлінні, і особливо їх значення для антикризового управління, коли швидкість та точність управлінських рішень стають вирішальними факторами подолання загроз та досягнення організаційних цілей.

Під ефективною комунікацією в антикризового управління розумітимемо своєчасну, точну, з оптимальним залученням ресурсів передачу інформації, релевантної до прийняття управлінських рішень, керівництву організації, а також розпоряджень та команд виконавцям з метою мінімізації збитків від кризи та скорочення часу на подолання його наслідків. Таким чином, ефективно управління антикризовими комунікаціями означатиме, що забезпечуються умови для створення системи ефективних антикризових комунікацій.

Кризова ситуація це ситуація, яка, незважаючи на застосування ефективних та обґрунтованих технологій, через неграмотне управління потоком інформація може призвести до серйозних наслідків як для самої організації, так і її іміджу. При цьому добре організований процес комунікацій може значно послабити негативну реакцію від наслідків кризи, і навіть їй протистояти.

Криза – це процес, який під ефектом, що стимулює рух, призводить до порушення роботи організації Криза характеризується раптовою неузгодженістю дій компанії, які тимчасово обмежують здатність розуміти, міркувати, вести переговори та контролювати події, і які виробляють ефекти, що впливають на стратегії організації, поведінку її членів та інших зацікавлених осіб. Криза – це багатолікий феномен, який виявляє себе непередбаченими та широкомасштабними характеристиками, що розвивається та провокує руйнівні ефекти як всередині організації, так і щодо суспільством через засоби масової інформації. *Таким чином, управління системою антикризових комунікацій управління - це менеджмент потоку інформації таких серйозних подій, які мають потенціал практично раптово зруйнувати або серйозно пошкодити репутації організації. Серед них можуть бути: природні катастрофи та катастрофи, спровокований людьми, витік інформації, юридичні проблеми, екологічні проблеми, поведінка вищих управлінців, неточне інформування преси,*

Техніка ефективних антикризових комунікацій, спрямована на взаємодія з внутрішньою та зовнішньою аудиторією, що використовується в цих випадках, зводиться до звичайних інструментів, таким як: публікації, новини, виступи, заходи для різних зацікавлених груп.

Існує фраза, що «краще попереджати, ніж виправляти». У тому, що стосується кризових ситуацій, передбачення це один із фундаментальних принципів ефективності.



Усі організації, що розвивають свій кризовий потенціал, встановлюють сценарії поведінки, проводять імітації ситуацій, отримують перевагу при реальне подолання кризи. Тому антикризове планування стає невід'ємною частиною успішного подолання кризи. Планування має справу з цілями (що потрібно зробити) та способами (як це буде зроблено). За допомогою антикризових планів можна визначити, що необхідно зробити і яким способом, а також як проконтролювати вжиті заходи та виміряти їх результати. Антикризові плани допомагають передбачати зміни та швидко пристосуватись до нової ситуації. Однак слід враховувати, що план не є жорсткою «інструкцією із застосування», а лише дає орієнтири для подальших дій, кожна ситуація унікальна, і при використанні спільних технологій, вимагає урахування її специфіки. Незважаючи на те, що антикризові плани відрізняються за змістом, форматом та стилем, більшість їх включає такі розділи: роль комунікації в період кризи; визначення події, факту чи проблеми, що розглядається організацією як «криза», при виникненні якої набуде чинності план; список потенційних кризових ситуацій, які можуть торкнутися організації; перерахування пріоритетних заходів у разі кризи, план першочергових контактів з особами, здатними вплинути на розвиток кризи; універсальна схема поширення інформації в кризовій ситуації; ідентифікація «невідкладних» цільових аудиторій (ЗМІ, акціонери, сім'ї постраждалих, міліція, пожежники), яким потрібна інформація; база ЗМІ (із зазначенням ПІБ, посади, телефону), за якою необхідно працювати у разі кризи; список відповідальних за комунікації осіб та проект розпорядження, котрий забороняє всім іншим співробітникам коментувати ситуацію в ЗМІ або при спілкуванні з іншими особами; принципи взаємовідносин зі ЗМІ; правила та типові помилки при спілкуванні з журналістами; інструменти PR (зразки прес-релізів, внутрішніх документів) розробка бази даних, фактів, біографічних відомостей та іншої інформації, яка може знадобитися під час та після кризи; список провідних ринкових та промислових аналітиків, які можуть бути залучені для надання допомоги організації; списки членів команд антикризового управління із зазначенням їх телефонів.

Для більш ефективного управління системою антикризових комунікацій частина антикризового плану, присвячену медіа-стратегії, доцільно виділити в окремий напрямок, зміст якого має бути зрозумілим представникам широкого загалу. Для кожного сценарію великої кризи він пропонує опрацювати кілька медіа-стратегій, а потім, за допомогою глибинних інтерв'ю та фокус-груп визначити, яким чином відреагують на кожен з них різні групи цільової аудиторії. До цільових аудиторій можуть належати: акціонери, інвестори, співробітники організації, споживачі, постачальники, фінансові корпорації, представники державної та муніципальної влади, соціальні та громадські групи, ЗМІ. На підставі аналізу результатів цих інтерв'ю буде розроблено стратегію реакції на повідомлення ЗМІ. Ця процедура необхідна для того, щоб «збалансувати думку організації з інформацією, якої потребують журналісти та корпоративна аудиторія.

Необхідно відзначити, що для успішного подолання кризи недостатньо лише підготувати антикризовий план. Ефективне антикризове планування – це формальний, раціональний, системний, а головне перманентний процес. Тому він вимагає постійного оновлення (хоча б раз на рік) усіх необхідних документів, журналістських баз та списку слабких місць компанії, а також заходів щодо їх зміцнення.

Щоб досягти ефективного антикризового управління, необхідно визначити джерела кризових ситуацій. Зазвичай для цього складається список можливих загроз та їх джерел. Попередження криз – головний принцип будь-якої антикризової програми, оскільки при зменшенні ступеня ризику, втрат часу та при правильному розподілі ресурсів виникає менше кризових ситуацій, а якщо вони виникають, то їхні наслідки зменшуються.

Пропонують такі способи визначення можливих кризових ситуацій, засновані на



суперечливому принципі мислення: будувати сценарії протилежні передбачуваним; перебільшувати очевидність, неможливість ситуації та уявляти сценарії, які ставлять організацію у складне становище; проводити перевірку ключових цільових аудиторій та оцінювати масштаб збитків, завданих їм.

Один із найкращих способів для пізнання кризових механізмів – вивчення реальної кризи. Необхідно виділити сильні та слабкі сторони, розглянути тип, стиль і зміст інформації, що подається, дій та оцінити, яку реакцію і який відгук отримало те чи інше дія.

Раціональним є метод сценаріїв, який полягає в розгляд події з боку принципу можливого негативного розвитку. Необхідно поставити два ключові питання: «що якщо?» і що потім?, тобто. прогнозувати подію та її наслідки. Це дозволяє передбачати розпорядження та заходи, які необхідно буде здійснити та відповіді, які потрібно буде дати. Така підготовка веде до більш стратегічного управління ситуацією, а отже, більш ефективного управління антикризовими комунікаціями.

Однією з головних завдань внутрішніх комунікацій – регулярно доводити до співробітників інформацію про стан справ в організації у даний момент часу, про заходи відповідно до антикризового плану та дати їм відчуття своєї значущості у подоланні кризи, бо інакше вони, володіючи достатньою інформацією можуть стати небезпечним джерелом для репутації компанії.

Взаємодія зі ЗМІ – суттєвий елемент ефективних антикризових комунікацій. Якісна організація роботи зі ЗМІ може сприяти формуванню менш негативного ставлення громадськості до помилок та недоліків, які завжди виникають у процесі кризових заходів, бо уявлення про кризу у стороннього спостерігача повністю залежить від того, що вона про це чує, бачить чи читає.

На практиці для успішного подолання кризи потрібно мати заздалегідь розроблений та досить продуманий антикризовий план дій із чітко налагодженою схемою внутрішніх комунікацій (хто, кого і про що попереджає) та розподіленою відповідальністю (хто, що робить і за що відповідає).

Ефективна процедура антикризового управління дозволяє керівництву компанії передбачати можливі кризи та приймати продумані рішення щодо того, якими з них і яким чином необхідно керувати. Ефективне антикризове управління може дати організації дуже багато, тому що з його допомогою вона може отримати більшу владу над важливими для неї процесами. Тому що саме аналіз та оцінка того, що сталося і тих дій, які були вжиті для виправлення, допомагають організації визначити: те, що насправді сталося; оцінити заходи, які можна вжити, щоб уникнути повторення ситуації в майбутньому; зрозуміти, як можна удосконалити організацію комунікацій під час кризи.

Тільки надаючи великого значення ефективному управлінню антикризовими комунікаціями, можна мати впевненість у тому, що криза може бути подолана успішно.

Лекція 7

Тема: Правові та нормативні засади управління комунікаціями

План

1. Конституційні засади управління комунікаціями.
2. Управління комунікаціями в контексті інформаційного законодавства.



Рекомендован література

1. Васильченко М. І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: Смірнов А. Л. [вид.], 2019. 208 с.
1. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник . Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. – 224 с.3.2.3. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник. Кам'янецьПодільський, 2020. – 112 с.
2. Кормич Б.А. Правове регулювання інформаційної діяльності: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії в аспірантурі Національного університету «Одеська юридична академія», галузь знань – 08 «Право», спеціальність – 081 «Право» (спеціалізація – «Публічне право») / Б.А. Кормич, О.П. Федотов, Т.В. Аверочкіна. – 2018. – 150 с.
3. Основи стратегічних комунікацій: Конспект лекцій /укладач: О.Л. Тодорова. «Одеська політехніка». 2022. 112 с.
4. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14958/1/DPGN2019_P077-090.pdf
5. Про інформацію. Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text>
6. Про доступ до публічної інформації : закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

Конспект лекції

Загальна декларація прав людини про право на інформацію: Стаття 12 Загальної декларації прав людини. Ніхто не може зазнавати безпідставного втручання у його особисте і сімейне життя, безпідставного посягання на недоторканність його житла, тайну його кореспонденції або на його честь і репутацію. Кожна людина має право на захист закону від такого втручання або таких посягань.

Стаття 19. Загальної декларації прав людини. Кожна людина має право на свободу переконань і на вільне їх виявлення; це право включає свободу безперешкодно дотримуватися своїх переконань та свободу шукати, одержувати і поширювати інформацію та ідеї будь-якими засобами і незалежно від державних кордонів.

Конституційні засади інформаційно-комунікаційної діяльності: Стаття 34 Конституції України: Кожному гарантується право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань. Кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб - на свій вибір. Здійснення цих прав може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя.; Стаття 54 Конституції України: Громадянам гарантується свобода літературної, художньої, наукової і технічної творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав, моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку з різними видами інтелектуальної діяльності; Стаття 31 Конституції України: Кожному гарантується таємниця листування, телефонних розмов, телеграфної та іншої кореспонденції. Винятки можуть бути встановлені лише судом у випадках, передбачених законом, з метою запобігти злочинів чи з'ясувати істину під час розслідування кримінальної справи, якщо іншими способами одержати інформацію неможливо; Стаття 32 Конституції України: Ніхто не може зазнавати



втручання в його особисте і сімейне життя, крім випадків, передбачених Конституцією України. Не допускається збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди, крім випадків, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини. Кожний громадянин має право знайомитися в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, установах і організаціях з відомостями про себе, які не є державною або іншою захищеною законом таємницею. Кожному гарантується судовий захист права спростовувати недостовірну інформацію про себе і членів своєї сім'ї та права вимагати вилучення будь-якої інформації, а також право на відшкодування матеріальної і моральної шкоди, завданої збиранням, зберіганням, використанням та поширенням такої недостовірної інформації; Стаття 50 Конституції України: Кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди. Кожному гарантується право вільного доступу до інформації про стан довкілля, про якість харчових продуктів і предметів побуту, а також право на її поширення. Така інформація ніким не може бути засекречена; Стаття 10. Державною мовою в Україні є українська мова. Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України; Стаття 15 Конституції України: Суспільне життя в Україні ґрунтується на засадах політичної, економічної та ідеологічної багатоманітності. Жодна ідеологія не може визнаватися державою як обов'язкова. Цензура заборонена; Стаття 40 Конституції України: Усі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк.

Закон України «Про інформацію»: Стаття 6. Гарантії права на інформацію. Право на інформацію може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку, з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя; Стаття 7. Охорона права на інформацію. 1. Право на інформацію охороняється законом. Держава гарантує всім суб'єктам інформаційних відносин рівні права і можливості доступу до інформації. Ніхто не може обмежувати права особи у виборі форм і джерел одержання інформації, за винятком випадків, передбачених законом. Суб'єкт інформаційних відносин може вимагати усунення будь-яких порушень його права на інформацію. Забороняється вилучення і знищення друкованих видань, експонатів, інформаційних банків, документів з архівних, бібліотечних, музейних фондів, крім встановлених законом випадків або на підставі рішення суду. Право на інформацію, створену в процесі діяльності фізичної чи юридичної особи, суб'єкта владних повноважень або за рахунок фізичної чи юридичної особи, Державного бюджету України, місцевого бюджету, охороняється в порядку, визначеному законом.

У другій половині ХХ ст. утвердилися наднаціональні, міжнародні засоби захисту прав людини, які спиралися на розуміння того, що додержання прав людини не може вважатися внутрішньою справою держави. Конституційними засадами прав людини в сфері інформації є статті 3, 32, 34, 40. Вони підкріплюються нормами статей 15, 21, 28, 41 та ін. Згідно з нормами ч. 3 ст. 55 Конституції України створено реальні правові передумови для більш ефективного захисту громадянами своїх прав. Головним міжнародно-правовим стандартом у галузі прав людини є Хартія про права людини, що складається із Загальної декларації прав людини, Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права



та Міжнародного пакту про громадянські та політичні права. Ці акти є головним стандартом, на основі якого було розроблено низку інших міжнародних та національних правових актів в галузі прав людини. Правовий статус людини як суб'єкта інформаційних відносин ґрунтується на двох основних правах: 1) право вільно, безперешкодно, на власний розсуд бути суб'єктом інформаційних процесів, шукати, одержувати і поширювати інформацію, яке не пов'язане з територіальною юрисдикцією держави і не обмежується територіально державними кордонами; 2) це право на захист від неправомірного інформаційного втручання (privacy), тобто право на конфіденційність інформації про особисте життя та на захист від розповсюдження вигаданої й перекрученої інформації, що завдає шкоди честі й репутації особи.

Характеристика правового засад (міжнародних і національних) та головних умов обмеження прав людини у сфері інформації. Групи випадків та причин обмеження реалізації інформаційних прав людини: необхідні для захисту безпеки держави: охорона, захист громадського порядку, громадської безпеки, національної безпеки, територіальної цілісності; необхідні для захисту здоров'я населення та моральних засад; необхідні для забезпечення та захисту: прав і свобод людини, конфіденційності особистого життя, репутації людини, інтересів малолітніх; для запобігання заворушенням або злочинам, забезпечення інтересів правосуддя, підтримання авторитету і неупередженості правосуддя, запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно; права держави та її компетентних органів вводити певні процедури щодо ліцензування мас-медіа.

Характеристика правових підстав захисту від негативного інформаційного впливу. Принцип заборони створення та розповсюдження інформації, яка є шкідливою або небезпечною для особи.

Засоби інформаційно-психологічного захисту людини. Рівні організації інформаційно-психологічного захисту: суспільний рівень, коли захист реалізується шляхом регулювання інформаційних потоків у системі розповсюдження масової інформації, а також застосуванням відповідних способів, методів і засобів обробки та оцінки інформації в процесі соціальної взаємодії. Суб'єктами захисту на цьому рівні є держава і суспільство через діяльність певних соціальних інститутів (системи освіти, системи поширення духовних і культурних цінностей, традицій, соціальних норм тощо); груповий рівень, коли захист реалізується за допомогою поширення й використання внутрішньо-групових інформаційних джерел і потоків, а також специфічних для конкретних соціальних груп та організацій способів взаємодії, переробки та оцінки інформації. На цьому рівні суб'єктами психологічного захисту є соціальні групи та організації (сім'я, суспільні, політичні, релігійні та інші об'єднання); на особистому рівні захист реалізується на основі специфічних механізмів вольової поведінки, які утворюють систему індивідуального інформаційно-психологічного захисту. На цьому рівні розрізняються механізми особистого захисту від внутрішніх і зовнішніх негативних інформаційних впливів. Інформаційні правовідносини – це врегульовані інформаційно-правовою нормою інформаційні відносини. сторони яких виступають в якості носіїв взаємних прав та обов'язків, встановлених та гарантованих інформаційно-правовою нормою. Елементами інформаційних правовідносин є об'єкт, суб'єкти, правовий статус, поведінка. Визначення конкретного змісту правового статусу суб'єктів інформаційних правовідносин є складним з огляду на їх різноплановість та нерівноправність і, як правило, визначається правовими нормами, що регулюють кожний конкретний вид інформаційної діяльності. Поведінка суб'єктів інформаційних правовідносин виявляється у вигляді інформаційної діяльності – сукупності дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави. Напрямами інформаційної діяльності є: політичний, економічний,



соціальний, духовний, екологічний, науково-технічний, міжнародний та ін. Держава гарантує свободу інформаційної діяльності в цих напрямках усім громадянам та юридичним особам у межах їх прав і свобод, функцій і повноважень.

Окремо визначена міжнародна інформаційна діяльність, що реалізується у двох аспектах: забезпечення громадян, державних органів, підприємств, установ і організацій офіційною документованою або публічно оголошеною інформацією про зовнішньополітичну діяльність України, про події та явища в інших країнах; цілеспрямоване поширення за межами України державними органами і об'єднаннями громадян, ЗМІ інформації та громадянами всебічної інформації про Україну. Виокремлюються основні види інформаційної діяльності: одержання інформації; використання інформації; поширення інформації; зберігання інформації. Кожен вид інформаційної діяльності вирізняється специфічними правилами, порядком його здійснення, які встановлюються правовими нормами.

Лекція 8

Тема: Управління заходами безпеки комунікацій

План

1. Організаційно-технічні заходи безпеки комунікацій.
2. Обмеження доступу, контроль і облік доступу до інформації.
3. Управління системою засобів захисту інформації.

Рекомендована література

1. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14958/1/DPGN2019_P077-090.pdf
2. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої]. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
3. Бельська Т.В., Дегтяр О.А., Волик С.В. Лідерство і комунікації в публічному управлінні. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 51 с.
4. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 190 с.
5. Основи стратегічних комунікацій: Конспект лекцій /укладач: О.Л. Тодорова. «Одеська політехніка». 2022. 112 с.

Конспект лекції

Інформаційна інфраструктура являє собою сукупність засобів та інформаційних технологій, що використовуються для збору, обробки, зберігання та видачі інформації, що використовується на підприємстві.

Розвиток способів передачі та перетворення інформації, інфраструктури тягне за собою розробку нових та вдосконалення вже існуючих методів забезпечення важливих заходів щодо захисту інформації та комунікаційної безпеки організацій. На сучасному рівні комунікаційна безпека характеризується переходом від традиційного розгляду захисту інформації з погляду техніки та технологій до широкого розуміння проблеми – запровадження політики, комплексу заходів щодо комунікаційної безпеки. Під цими словами часто розуміють заходи щодо захисту наявних в організації державних таємниць та конфіденційної інформації, відомостей обмеженого доступу.



Для ефективної роботи всієї організації співробітникам необхідно мати безперешкодний, своєчасний доступ певного кола користувачів до інформації, яка зберігається у неспотвореному вигляді, зберігаючи структуру та зміст у процесі передачі та зберігання. Позначене коло проблем спричиняє впровадження комплексної безпекової політики, що спирається на методи управління інформаційною та комунікаційною безпекою організації.

Методи управління - це сукупність прийомів та способів на керований об'єкт задля досягнення поставленої мети. У системі методів управління інформаційною та комунікаційною безпекою можна виділити адміністративні, інженерно-технічні, правові, теоретичні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки співробітників, як усвідомлена необхідність дисципліни праці та збереження корпоративних секретів, почуття обов'язку та відповідальності за інформаційну та комунікаційну безпеку всієї організації, прагнення людини працювати у конкретній організації, зберігаючи конфіденційну інформацію. При цьому на співробітників може покладатися матеріальна відповідальність, яка виражається в їхньому обов'язку відшкодувати збитки, заподіяні підприємству, на якому вони працюють при розголошенні конфіденційної інформації або заподіяння шкоди інформаційній інфраструктурі. Адміністративні методи управління є потужним важелем досягнення поставленої мети тільки в тих випадках, коли потрібно підпорядкувати весь колектив та направити його на вирішення конкретної задачі. Одним з адміністративних методів є навчання (метод одноразового застосування з боку керівника), коли керівник аргументовано пояснює підлеглим доцільність введення заходів щодо захисту інформації. Організаційно-адміністративні методи, що базуються на владі, дисципліні та відповідальності, здійснюються як пряма адміністративна вказівка та адресуються конкретним особам, які відповідають за інформаційну безпеку всього підприємства. При цьому встановлюються правила, що регулюють діяльність підлеглих щодо дотримання законів країни із захисту інформації, видаються укази та розпорядження, підписані керівником організації, розробляються рекомендації щодо організації та вдосконалення політики безпеки. Контроль та нагляд за діяльністю співробітників із забезпечення захисту інформації покладається на керівників підрозділів, відділів та окремих співробітників. Організаційно-адміністративні методи, що включають рекомендації та роз'яснення, відрізняє від інших методів чітка адресність директив, обов'язковість виконання розпоряджень, наказів та вказівок. Невиконання працівниками наказів адміністрації з інформаційної безпеки розглядається як пряме порушення виконавчої дисципліни та тягне у себе певні стягнення - попередження, штрафи та звільнення.

Інженерно-технічні методи допомагають забезпечити захист інформації від витоку технічних каналів, розробити та впровадити механізми захисту інформації, що обробляється на робочих місцях працівників у персональних комп'ютерах та корпоративних мережах. Інженери встановлюють на персональні комп'ютери співробітників антивірусні програми, пропонують заборонити використання флеш-карток та дисків, ввести обмеження щодо використання Інтернету і т.п.

Правові методи захисту інформації покликані створити та використовувати нормативну базу - закони та локальні акти окремих організацій.

Теоретичні методи передбачають створення моделей управління доступом до інформації, опис можливих інформаційних потоків у системі, що гарантує виконання необхідних властивостей безпеки та проведення сертифікації автоматизованих систем.



Економічними методами здійснюють матеріальне стимулювання всього колективу та окремих співробітників, які суворо дотримуються всіх правил, наказів та вимог керівників щодо забезпечення інформаційну та комунікаційну безпеку в організації.

Соціологічні методи дозволяють встановити призначення та місце кожного співробітника у забезпеченні збереження інформації, виявити лідерів та забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей із кінцевими результатами роботи щодо забезпечення інформаційної безпеки всієї організації, забезпечити ефективні комунікації під час обміну досвідом і вирішення конфліктів, що виникають під час витоку інформації, підтримувати корпоративну культуру.

Одним із заходів політики комунікаційної безпеки є покладання на керівників підрозділів та відділів відповідальності за витік конфіденційної інформації та надання всім співробітникам можливості для відкритого розповсюдження інформації через обов'язкове проходження процедури розгляду інформації на редакційно-експертній раді організації з подальшою участю у конференціях, симпозіумах тощо, де можна поділитись отриманими результатами роботи та інформацією. Дотримання регламенту організації веде до розуміння кожним працівником відповідальності за свою роботу, причетність до отриманих результатів та інформації, які важливі не тільки для нього, а й для колективу загалом. Схвалення експертною радою статей та тез, призначених для друку та виступу на конференціях, дозволяє кожному співробітнику відчути свою значимість, отримати моральне і, можливо, матеріальне зінання.

Політика безпеки, основою якої є *методи управління інформаційною безпекою*, впроваджується поетапно. На першому етапі використовуються адміністративні, інженерно-технічні методи, розробляються вимоги, що включають склад технічних засобів інформаційної системи, аналіз уразливих місць, оцінку загроз витоку інформації та можливих атак, аналіз ризику та прогнозування наслідків порушення правил інформаційної безпеки для організації. *На другому етапі* на основі економічних, теоретичних та правових методів визначають способи та засоби інформаційної безпеки, захисту інформації та техніки згідно з нормативно-правовими актами, розраховують вартість реалізації заходів. *На третьому етапі*, використовуючи адміністративні та соціально-психологічні методи, що приймають управлінські рішення приймають локальні нормативно-правові документи. Комплексна протидія загрозам, інформаційним та комунікаційним атакам можливо через підвищення корпоративної культури та комп'ютерної грамотності працівників організації, розвиток системи підготовки кадрів у галузі забезпечення та реалізації політики інформаційної та комунікаційної безпеки.

Таким чином, цифровізація, інформатизація, інформаційні технології та програмне забезпечення, будучи характерною рисою життя суспільства та необхідним атрибутом забезпечення діяльності організацій, що вимагають нових підходів до управління комунікаціями та комунікаційною безпекою. Від якості та достовірності інформації, оперативності її отримання багато в чому залежать управлінські рішення та конкурентоспроможність сучасних організацій. Забезпечення та управління комунікаційною безпекою - комплексне завдання, що включає багатоплановий механізм, компонентами якого є співробітники організації, техніка, електронне обладнання, програмне забезпечення та ін.



Лекція 9

Тема: Оцінка ефективності управління комунікаціями

План

1. Поняття «ефективність управління інформаційними комунікаціями» в організації.
2. Критерії ефективності управління комунікаціями.
3. Ефективність управління комунікативними засобами та ресурсами організації.

Рекомендована література

1. Васильченко М. І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: Смірнов А. Л. [вид.], 2019. 208 с.
2. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник . Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. – 224 с.3.2.3. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник. Кам'янецьПодільський, 2020. – 112 с.
3. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14958/1/DPGN2019_P077-090.pdf

Конспект лекції

Управління підприємством у сучасних умов, коли відбуваються досить швидкі зміни у зовнішньому середовищі, це мистецтво, яке вимагає від керівників застосування нових методів керування. Одним з таких методів є управління організаційними комунікаціями.

Для розвитку управління організаційними комунікаціями, як систематичної діяльності, необхідно створення спеціальної служби та розробка підходу до оцінки її ефективності. Часто результати діяльності з управління комунікаціями неочевидні та неоднозначні, а сам процес взаємодії з внутрішніми та зовнішніми цільовими аудиторіями носить безперервний і невизначений характер.

Досягнення видимого результату в комунікаційній сфері може вимагати тривалої непомітної роботи. Через це у керівництва та спеціалістів підрозділів підприємства може складатися враження, що діяльність з організації комунікаційних взаємозв'язків, поглинаючи значні фінансові засоби, що не приносить помітного ефекту. Навіть при наявності позитивного результату важко довести, що успіх забезпечили саме зусилля у комунікаційної сфери. Крім того, специфіка впливу управління комунікаціями на ефективність роботи підприємства така, що найчастіше ефект полягає у запобіганні збитків, але це може залишитися непоміченими.

При налагодженій роботі в галузі організаційних комунікацій більшість заходів носять застережливий характер, внутрішні та зовнішні конфлікти мінімальні, проблеми вирішуються оперативно. У результаті може скластися враження, що без спеціальної структури можна обійтися. І, навпаки, при низькій ефективності та наявності ряду невирішених комунікаційних проблем виникає потреба у потужній комунікаційній структурі, хоча причина може бути не ефективною діяльністю з управління комунікаціями.

Служби, зайняті управлінням комунікаціями, можуть активно працювати та виконувати свої повсякденні завдання, проте необхідно чітко оцінювати, яких результатів це призводить. Якщо звертати увагу лише на поточну діяльність, то можна випустити з уваги стратегічні цілі. У той же час, оцінка діяльності тільки по стратегічним результатам також недостатньо. Адже деякі результати (наприклад, внутрішній комунікаційний клімат чи лояльність споживачів) можуть досягатися протягом кількох років, а інші (наприклад, навчання роботи



з електронною поштою) – досить швидко. У таких випадках застосовувати критерії оцінки діяльності тільки за стратегічними результатами не завжди коректно. Відповідно, необхідна комплексна оцінка і поточних, і стратегічних результатів діяльності з управління комунікаціями. Крім того, необхідно оцінювати та економічну доцільність діяльності з управління комунікаціями, ґрунтуючись на категорії економічної ефективності, чи зіставленні ресурсів, витрачених управління комунікаціями та на комунікаційні заходи, та отриманих результатів.

Оцінка результатів управління комунікаціями:

- Грамотність визначення цілей та завдань комунікаційних заходів.

Цей показник є індикатором здібності фахівців з управління комунікаціями інтегрувати цілі в галузі комунікації із генеральною стратегією. Багато в чому від того, наскільки вірно визначено мету та завдання, залежить ефективність всього процесу управління комунікаціями.

Можливі критерії оцінки: відповідність пропонованих цілей та завдань інтересам організації у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі; практична реалізованість цілей та завдань; опрацьованість варіантів розвитку ситуації після досягнення поставленої мети; відповідність поставлених цілей та завдань ситуації всередині підприємства та у зовнішньому оточенні.

- Точність прогнозування ситуації та результати комунікаційних заходів.

Цей результат має на увазі, по-перше, здатність точно визначити виникаючі проблеми чи тенденції розвитку ситуації в комунікаційній сфері як всередині організації, так і з цільовими аудиторіями, по-іншому – оцінити можливі наслідки прийнятих рішень.

Можливі критерії оцінки: повнота сценаріїв розвитку комунікаційної ситуації; оперативність передбачення можливих труднощів та проблем для організації; ймовірність реалізації комунікаційних заходів; ймовірність позитивного ефекту від комунікаційних заходів.

- Своєчасність діяльності відділу організаційних комунікацій.

Цей результат показує, наскільки регулярно відстежується комунікаційна діяльність та наскільки своєчасно проводяться коригувальні заходи.

Можливі критерії оцінки даного результату: систематичний та постійний характер досліджень організаційних комунікацій; своєчасність заходів щодо усунення проблем у комунікаційній сфері; наявність інформації про сучасне інструментарії управління організаційними комунікаціями.

- Конструктивність відносин у керуючій підсистемі

Одним з головних результатів діяльності управління комунікаціями можна вважати наявність позитивних безконфліктних відносин на різних рівнях системи управління, що забезпечує стале розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Можливі критерії оцінки даного результату: атмосфера співробітництва у керуючій підсистемі; координація діяльності підрозділів та посадових осіб, які перебувають на одному рівні управління точність та своєчасність рішень; узгодженість та цілеспрямованість діяльності керуючої підсистеми.

- Конструктивні відносини в керованій підсистемі: атмосфера співробітництва в керованій підсистемі; довіра до керівництва; рівень взаємодії між співробітниками; точність та своєчасність виконавчої діяльності; продуктивність праці; стабільність персоналу; узгодженість та цілеспрямованість діяльності окремих підрозділів
- Конструктивність відносин із зовнішніми організаціями



Найбільшу складність становить оцінка впливу на зовнішнє оточення. Проте, незважаючи на високий ступінь невизначеності, подібні показники необхідні. *Можуть використовуватися такі показники:* кількість проведених заходів з участю представників зовнішнього оточення: семінари, конференції, круглі столи, форуми та ін; кількість проведених кампаній у ЗМІ, широта охоплення аудиторії; регулярність та оперативність забезпечення контакту керівництва компанії з ключовими фігурами у профільних державних відомствах; кількість надісланих листів, факсів, інтернет-комунікацій, частота телефонних дзвінків; кількість та масштабність проведених робіт та досліджень на замовлення та/або в інтересах зовнішніх організацій; частота та характер інформації, що надається цільовим аудиторіям; кількість підготовлених проектів з обліком інформації, отриманої із зовнішнього середовища; частота неформальних зустрічей з представниками зовнішнього оточення; частка постійних споживачів та постачальників, з якими підтримуються відносини; частота залучення вищого керівництва компанії у вирішення завдань, що стоять; кількість реалізованих проектів; задоволеність споживачів; лояльність громадськості; частота участі у робочих групах, комітетах та комісіях за участю зовнішніх організацій; кількість створених суспільних організацій, їх активність, ступінь участі у управлінні справами та ін.

- Ступінь досягнення поставлених цілей та задач.

Можливі критерії оцінки визначаються

виходячи з формулювань цілей, що стоять перед підрозділом: формування сприятливого комунікаційного клімату та відносин усередині організації; • підвищення рівня задоволення інформаційних потреб керівництва та співробітників; підвищення лояльності споживачів та громадськості; одержання податкових пільг, державних субсидій, інших видів державного стимулювання діяльності підприємства.

- Оцінка поточної роботи. Прийоми оцінки поточної роботи підрозділу з управління комунікаціями можуть застосовуватись як до всього відділу, так і до окремих співробітників. При застосуванні методів оцінки діяльності персоналу допустимо використовувати усі стандартні методики оцінки діяльності співробітників, добре відомі менеджерам з роботи з персоналом. Оцінюється якість та обсяг роботи, дисциплінованість співробітника, відданість організації та ін. Існують також специфічні критерії та показники оцінки комунікаційної діяльності щодо функцій:

- якість діагностики системи комунікацій та аналізу комунікаційних потреб організації.

У сфері визначення та аналізу потреб організації у комунікаційній сфері можна виділити такі показники оцінки діяльності відділу та його співробітників: регулярність спілкування з колегами з інших відділів; використовувані форми комунікації; оперативність отримання інформації від зацікавлених осіб організації; використання послуг зовнішніх консультантів; регулярність підготовки аналітичних звітів, їхня якість; здатність завчасно виявляти проблемні сфери для компанії та ін.

рівень прогнозування комунікаційної ситуації та результатів заходів.

При оцінці за цим критерієм може бути використані такі показники: регулярність діагностики стану організаційних комунікацій; корисність одержуваної інформації для прийняття рішень; оперативність появи аналітики з результати рішень у комунікаційній сфері; кількість відвідуваних заходів з участю представників зовнішнього оточення; використання послуг зовнішніх консультантів; якість аналітичних звітів, можливість їх використання для прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства та ін.

узгодженість внутрішніх та зовнішніх комунікаційних заходів.



При оцінці діяльності з координації вибудовування відносин всередині організації та з зовнішнім оточенням можливе використання наступних показників: регулярність проведення двосторонніх та багатосторонніх зустрічей із зацікавленими особами на підприємстві; універсальність загальної лінії (принципів) взаємодії усередині підприємства; • здатність «утримувати» єдині стандарти комунікаційної діяльності; облік потреб та проблем різних підрозділів під час вироблення єдиної лінії взаємодії; • ступінь координації ключових інформаційних потоків взаємодії функціональних підрозділів підприємства; • кількість інформації та консультацій (аналітичні записки, огляди, довідки), наданих за запитами зацікавлених осіб за певний період; ступінь задоволеності запитуючої сторони; оперативність діяльності та ін.

економічний аналіз діяльності з управління комунікаціями

Головним критерієм оцінки економічної доцільності діяльності з управління організаційними комунікаціями є її економічна обґрунтованість та ефективність. При цьому оцінюються такі показники: витрати управління комунікаціями; витрати на комунікаційні заходи; прямий економічний ефект від заходів; непрямий економічний ефект від заходів (запобігання втрат). Окремі види ефектів підсумовуються та співвідносяться із сумарними витратами на управління комунікаціями.

Впровадження у практику діяльності підприємств комунікаційного менеджменту як самостійної функції управління, заснованої на чіткому розподілі повноважень та відповідальності, з одночасним використанням системи оцінки діяльності комунікаційних підрозділів, дозволить оптимізувати процес використання комунікаційних ресурсів та можливостей з метою підвищення стійкості підприємств.

Рекомендована література

4. [Васильченко М. І.](#), Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: Смірнов А. Л. [вид.], 2019. 208 с.
5. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник . Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. – 224 с.3.2.3. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник. Кам'янецьПодільський, 2020. – 112 с.
6. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14958/1/DPGN2019_P077-090.pdf
7. Про інформацію. Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text>
8. Про доступ до публічної інформації : закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
9. Про електронні документи та електронний документообіг : закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.
10. Про звернення громадян : закон України від 02.10.1996 р. № 393/96- ВР. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
11. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія / [В. Азарова та ін. ; за заг. ред. Л. Компанцевої]. Київ : НА СБУ, 2021. 500 с. https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_93159068.pdf



12. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої]. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
13. Бельська Т.В., Дегтяр О.А., Волик С.В. Лідерство і комунікації в публічному управлінні. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 51 с.
14. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 190 с.
15. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 1(59). С. 63–71.
16. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : посібник. Київ, 2019. 72 с. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>
17. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : посібник. Київ, 2020. 109 с. URL: <https://www.prostir.ua/?library=komunikatsiya-i-kryza-yak-hromadam-protystoyatyvyklykam-i-uspishno-diyaty-v-period-kryzy-posibnyk>
18. Основи стратегічних комунікацій: Конспект лекцій /укладач: О.Л. Тодорова. «Одеська політехніка». 2022. 112 с.
19. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія / [В. Азарова та ін. ; за заг. ред. Л. Компанцевої]. Київ : НА СБУ, 2021. 500 с. https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_93159068.pdf



НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
Кафедра історії та документознавства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____ Ірина ТЮРМЕНКО
«28» серпня 2023 р.

**Перелік питань для підготовки до модульної контрольної та
диференційованого заліку з дисципліни
«Управління комунікаціями»**

1. Сутність комунікації як об'єкту управління.
2. Управлінські властивості комунікації.
3. Управління комунікаціями як система наукового знання та навчальна дисципліна, об'єкт, предмет, принципи та методи дослідження комунікації, як об'єкту управління.
4. Природа, сутність, зміст комунікативних технологій, форми і види комунікативних технологій.
5. Комунікації в інфраструктурі установи, організації. Комунікативні ресурси. Комунікативний потенціал. Комунікативний процес.
6. Комунікації в організації як складна динамічна система. Форми і види комунікативного процесу.
7. Внутрішні та зовнішні комунікації, відмінності їх як об'єкту управління.
8. Сутність процесу «технології управління комунікаціями в організаційній системі».
9. Зміст, природа, принципи та функції внутрішньоорганізаційних комунікацій.
10. Внутрішньоорганізаційні комунікації як система цілеспрямованої інформаційної взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління з метою забезпечення ефективного функціонування організаційної системи.
11. Внутрішньоорганізаційні комунікації як складова управлінського процесу. Завдання внутрішньоорганізаційної комунікації.
12. Внутрішньоорганізаційні комунікації, спрямовані на підтримання належних параметрів функціонування організації та забезпечення ефективної діяльності кадрового ресурсу.
13. Управління вертикальними та горизонтальними комунікаціями в організації.
14. Зміст, природа, принципи та функції зовнішніх комунікацій в організації. Суб'єкти та об'єкти інформаційної взаємодії в системі зовнішніх комунікацій.
15. Система зовнішніх комунікацій в організації. Форми і види зовнішніх комунікацій в організації.
16. Технології, механізми та інструменти управління зовнішніми комунікаціями в організаційній системі.
17. Технології, механізми та інструменти управління інформаційною взаємодією. Управління інформаційними компаніями. Управління комунікаціями із засобами масової інформації. Особливості управління зовнішніми



- комунікаціями в установах, підприємствах та організаціях сфери інформаційної, бібліотечної, архівної справи.
18. Онлайн-комунікації: природа, сутність, зміст, форми і види.
 19. Мережеві комунікації як сучасний засіб формування інформаційної взаємодії.
 20. Види онлайн-комунікацій комунікацій в організаційних системах (підприємствах, установах).
 21. Особливості цифрового інформаційно-комунікативного середовища.
 22. Особливості управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями в організаційних системах (підприємствах, установах). Соціальні мережі в системі організаційних комунікацій.
 23. Природа, сутність і зміст понять «стратегія», «тактика», «стратегічні комунікації», «комунікативна стратегія».
 24. Форми стратегічних комунікацій. Основні елементи, функції комунікаційного процесу.
 25. Система стратегічних комунікацій: передумови формування, рівні, порядок розроблення.
 26. Алгоритм розроблення та оцінки комунікативної стратегії організації.
 27. Криза, кризова ситуація, типологізація кризових ситуацій, кризові комунікації.
 28. Формування плану управління комунікаціями в умовах кризи.
 29. Управління комунікаціями в період впровадження організаційних змін.
 30. Технологія адаптації комунікативних планів та стратегій відповідно до кризових ситуацій.
 31. Роль соціальних мереж у кризовій ситуації.
 32. Управління комунікаціями з урахуванням ризиків та невизначеності.
 33. Конституційні засади управління комунікаціями.
 34. Управління комунікаціями в контексті інформаційного законодавства.
 35. Застосування системи стандартів управління якістю до комунікаційних процесів в організації.
 36. Організаційно-технічні заходи безпеки комунікацій. Організація режимів доступу до інформації в системі комунікацій. Обмеження доступу, контроль і облік доступу до інформації. Управління процесом дотримання службової і державної таємниці.
 37. Поняття «ефективність управління інформаційними комунікаціями» в організації.
 38. Критерії ефективності управління комунікаціями.
 39. Економічна, організаційна ефективність управління комунікаціями.
 40. Причини неефективного управління комунікаціями.



Система менеджменту якості.
Навчально-методичний комплекс
навчальної дисципліни
«Управління комунікаціями»

Шифр
документа

СМЯ НАУ
НМК 12.01.09– 50–2023

Стор. 35 з 38

Зразок

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
Кафедра історії та документознавства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____ Ірина ТЮРМЕНКО
«28» серпня 2023 р.

МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА № 1
з дисципліни «Управління комунікаціями»

БІЛЕТ

1. Визначте форми стратегічних комунікацій. Основні елементи, функції комунікаційного процесу.
2. Окресліть технології, механізми та інструменти управління зовнішніми комунікаціями в організаційній системі.

Розробник к.і.н., доц. Янна ЧЕПУРЕНКО



Система менеджменту якості.
Навчально-методичний комплекс
навчальної дисципліни
«Управління комунікаціями»

Шифр
документа

СМЯ НАУ
НМК 12.01.09– 50–2023

Стор. 36 з 38

(Ф 03.02 – 01)

АРКУШ ПОШИРЕННЯ ДОКУМЕНТА

№ прим.	Куди передано (підрозділ)	Дата видачі	П.І.Б. отримувача	Підпис отримувача	Примітки

(Ф 03.02 – 02)

АРКУШ ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ДОКУМЕНТОМ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Підпис ознайомленої особи	Дата ознайомлення	Примітки

(Ф 03.02 – 03)

АРКУШ ОБЛІКУ ЗМІН

№ зміни	№ листа (сторінки)				Підпис особи, яка внесла зміну	Дата внесення зміни	Дата введення зміни
	зміненого	заміненого	нового	анульованого			

(Ф 03.02 – 04)

АРКУШ РЕЄСТРАЦІЇ РЕВІЗІЙ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Дата ревізії	Підпис	Висновок щодо адекватності